



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

УДК 330.34.011

### МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

© Т. М. Реут, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

**В статье исследованы и обобщены методические подходы к управлению экономическим развитием предприятия. Предложена система основных показателей для анализа эффективности управления данным процессом. Обоснован выбор оптимальной стратегии, учитывая максимальный уровень развития и минимальный риск.**

**The article summarizes research and methodological approaches to the management of economic development enterprise. The system of basic indicators for the analysis of the effectiveness of given process was proposed. The choice of an optimal strategy given the maximum develop and minimum level of risk was justified.**

#### **Постановка проблеми**

Сучасні умови розвитку національної економіки, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції спонукають підприємства як повноправних суб'єктів ринкової системи ставати гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, розробляти і реалізувати локальні та глобальні проекти змін своєї діяльності, які повинні відбуватися без втрати контролю над організацією. В зв'язку з цим, постає питання про підтримку підприємства в бажаному конкурентному стані, що потребує його постійного розвитку як виробничо-економічної системи.

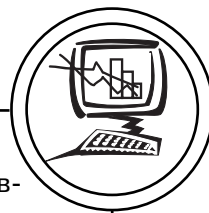
#### **Аналіз попередніх досліджень**

Розвиток підприємства є процес кількісно-якісних змін у системі, в результаті чого підвищується її опірність впливу зовніш-

нього середовища й ефективність функціонування [1]. Проблеми забезпечення ефективності розвитку підприємств належать до сфери стратегічного управління. Практичні результати визначення напрямків і кількісних параметрів розвитку підприємств втілюються у їхніх стратегіях, деталізуються у тактичних планах і доводяться до практичних заходів у рамках оперативних вказівок [2].

Під управлінням економічним розвитком підприємства слід розуміти діяльність, виокремленої в складі підприємства системи, пов'язану з впливом на сукупність безперервних економічних змін, що призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому.

Різні аспекти управління розвитком розглядалися в працях І. Ансоффа, Л. Грейнера, В. С. По-



номаренка, А. І. Пушкаря, О. М. Тридіда, П. Друкера, О. П. Градова, А. Д. Шеремета, А. Ю. Юдонова, Д. Хана, О. В. Раєвнєвої та ін. [3–9].

Незважаючи на значний інтерес до окресленої проблематики з боку науковців та фахівців, система ефективного управління економічним розвитком підприємств чітко не окреслена. Крім того, відсутня загально-визнана точка зору щодо основних індикаторів економічного розвитку промислових підприємств, методології його діагностики, та вибору ефективного інструментарію управління діяльністю господарюючих суб'єктів для забезпечення активізації їх економічного розвитку.

### Мета роботи

Метою даної роботи є дослідження і узагальнення методичних підходів до управління економічним розвитком підприємства.

### Результати проведеного дослідження

Існуючі сьогодні методики оцінки ефективності розвитку підприємств не орієнтовані на процес управління цим складним полісистемним явищем, а виступають лише інструментом одномоментної фіксації досягнутого рівня ефективності.

Саме тому для розробки ефективного методики управління економічним розвитком підприємства слід починати з процесного підходу, тобто представити дане явище як циклічний процес, що складається із п'яти основних блоків, для кожного з яких доцільно буде використовувати різні принципи та підходи управління:

1. діагностичний аналіз (вивчається стан підприємства);

2. підготовка, прийняття та реалізація ділових настанов, цілей діяльності;

3. стратегічне планування, при якому у відповідності з наміченими цілями формується ієрархія стратегій (ділові, функціональні);

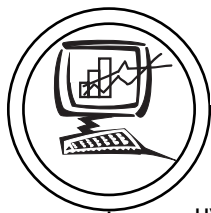
4. тактичне планування, яке передбачає розробку та реалізацію оперативних дій;

5. управлінський контроль включає в себе збір та оцінку даних щодо діяльності підприємства, рішення про проведення ревізії, а далі діагностичного аналізу.

Цикл повторюється.

Перший етап включає аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, що дає змогу визначити проблеми і можливості їх вирішення. Саме на цьому етапі треба розраховувати показники фінансового стану та фінансової стійкості підприємства, які є основними індикаторами економічного розвитку підприємства.

Також пропонується визначення рівня інтенсивності розвитку підприємства. Проведений аналіз методик оцінки економічного розвитку підприємства встановив, що методику Р. М. Петухова [10], яка представляє індексну оцінку ефективності процесів змін, доцільно включити до етапу діагностики. На базі розрахунку системи індексів (індексу реалізованої продукції І<sub>рп</sub>, індексу витрат І<sub>в</sub>, індексу ефективності І<sub>еф</sub> (співставлення досягнутих результатів і витрат на їх досягнення) та їх співвідношень здійснюються висновки щодо якості розвитку підприємства.



Якщо на підприємстві функціонує розвинута система інформаційних зв'язків, то для аналізу та оцінки процесів організаційно-економічного розвитку варто використовувати метод збалансованих оціночних звітів (Balanced Scorecard чи BSC) [11]. Дана методика включає значну кількість показників-індикаторів оцінки, але остаточного рекомендованого їх переліку не існує, що ускладнює процес аналізу.

Отже, постає проблема вибору показників управління економічним розвитком підприємства. Для її розробки варто з самого початку розділити показники на окремі блоки:

1. Рівень фінансових ресурсів (рентабельність продукції, рентабельність продажів, рентабельність операційних активів, коефіцієнт норми прибутку з капіталу, коефіцієнт інтенсивності інвестицій, коефіцієнт капітальних вкладень, темпи зростання продажів (коефіцієнт виручки від реалізації));

2. Рівень фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнт мобільності, коефіцієнт співвідношення власних і запозичених коштів);

3. Рівень виробничої потужності (коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності, коефіцієнт екстенсивного навантаження, коефіцієнт інтенсивного навантаження);

4. Рівень потреби в оборотних засобах (коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коефіцієнт віддачі оборотних засобів).

Кожен окремий показник вже дає певну характеристику

розвитку підприємства, але для більш повного уявлення необхідно ввести середні коефіцієнти росту по кожній групі, які розраховуються за формулою середньої геометричної:

$$LD = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n},$$

де  $LD$  — рівень розвитку;  $n$  — кількість показників в одному блоці;  $K$  — відповідний коефіцієнт.

Таким чином, наведені показники управління економічним розвитком підприємства дозволяють виявити тенденції та розробити управлінські рішення, направленні на досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому.

На етапі стратегічного планування доцільно розробляти декілька альтернативних стратегій розвитку. Обирати ж найкращу слід виходячи з максимального ефекту від її впровадження та з найменшого ризику.

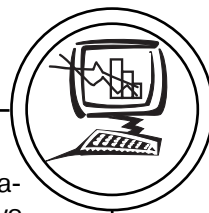
Тоді для кожної стратегії можна визначити багатовимірну середню по середнім коефіцієнтам росту. При цьому осереднюються не абсолютні значення ознак, а коефіцієнти відношення до середнього рівня по кожній ознаці. Названі коефіцієнти визначаються за формулою:

$$p_{ij} = \frac{LD_{ij}}{LD_i},$$

де  $i = 1, 2, 3, \dots, m$ ,  $m = 4$  — кількість блоків показників економічного розвитку;  $j = 1, 2, 3, \dots, n$ ,  $n$  — кількість стратегій.

Рівень економічного розвитку підприємства:

$$ED = \frac{\sum_{i=1}^n p_{ij}}{m}.$$



Та стратегія, для якої багато-мірна середня буде мати найбільше значення і буде найкращою з точки зору результатів, які буде досягнуто.

Зниження ризику і мінімізація втрат в методології стратегічного планування здійснюється шляхом вибору з альтернативних варіантів можливих станів розвитку фірми раціональних міні-максиміальних критеріїв. Для практичної роботи в умовах підприємства можна рекомендувати критерій Вальда, критерій Севіджа, критерій Гурвіца та критерій Лапласа [1]. При чому для вибору оптимальної стратегії необхідно розраховувати усі чотири критерії, бо віддавати перевагу якомусь з критеріїв не мож-

на, так як вони рівнозначні. Обирається та стратегія, на яку вказує переважна більшість критеріїв.

### Висновки

Таким чином, наведена методика управління економічним розвитком підприємства, основана на процесному підході, в поєднанні з стратегічним моніторингом дозволяє ефективно і всебічно оцінювати і здійснювати цей процес. Обрані показники дозволяють виявити тенденції та розробити управлінські рішення, спрямовані на досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому, а запропоновані методики вибору найкращої стратегії зорієнтовані як на вищий рівень розвитку, так і на найменший ризик.

1. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посіб / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Х. : ХДЕУ, 2002. — 640 с.
2. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст]: Учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. — М. : Издательство «Экзамен», 2005. — 288 с.
3. Ансофф И. Х. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Х. Ансофф. — СПб. : Издательство «Питер», 2004. — 416 с.
4. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow [Text] / L. Greener // Harvard Business Review. — 1972. — August. — P. 34—47.
5. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 328 с.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельникова. — М. : ФАИР-Пресс, 1998. — 288 с.
7. Градов А. П. Национальная экономика [Текст] / А. П. Градов. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 240 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
9. Раевнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі [Текст]: монографія / О. В. Раевнева. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. — 496 с.
10. Петухов Р. М. Оценка эффективности промышленного производства: (Методы и показатели) [Текст] / Петухов Р. М. — М. : Экономика, 1990. — 95 с.
11. Ольве Н., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. (Практ. руководство по использованию сбалансированной системы показателей) [Текст] / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. — 304 с.

Рецензент — З. В. Григорова,  
к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ»